

外郭団体の望ましいあり方に関する基本方針

平成20年2月

龍ヶ崎市

目 次

1	方針策定の背景と趣旨	1
2	対象とする団体	2
3	望ましいあり方に向けた改革の視点	2
4	改革期間	3
5	外郭団体の現状と課題	4
	(1) 現状	4
	(2) 共通の課題	6
	① 団体のあり方	6
	② 市への依存	6
	③ 透明性の確保	7
	④ サービスの充実と経営体制の強化	7
	(3) 各団体の個別課題	7
	① 財団法人龍ヶ崎市開発公社	7
	② 財団法人龍ヶ崎市農業公社	8
	③ 財団法人龍ヶ崎市文化振興事業団	10
	④ 社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会	11
	⑤ 社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センター	12
6	市によるこれまでの外郭団体に対する取り組み	14
7	具体的な改革の取り組み	16
	(1) 外郭団体による取り組み	17
	① 経営改善計画書の策定	17
	② 経営体制の強化	17
	③ 財政基盤の強化	17
	④ 定員管理	18
	⑤ 独自の給与体系の構築	18
	⑥ 勸奨退職制度の整備と活用	19
	⑦ 人事評価制度の導入と研修の充実	19
	⑧ 人的交流の実現	19
	⑨ 情報の積極的な開示	20
	(2) 市による取り組み	21
	① 指導体制の強化	21
	② 人的支援の見直し	21
	③ 財政的支援の見直し	22
	④ 情報の積極的な開示	23
	(3) 統廃合の推進	24
	① 基本的な考え方	25
	② 想定されるパターン	25
	③ 統廃合を行う時期	25
8	実効性のある取り組みとするために	26
9	次期指定管理者の選定に関する考え方	27
	(参考資料)	28

1 方針策定の背景と趣旨

当市では、多様化する行政需要へ迅速に対応し、さらなる市民サービスの向上を図ることを目的に、市とは独立した組織として外郭団体を設立してきました。外郭団体は、効率性や機能性などのメリットを活かしながら市と直結した事業、あるいは市で行うべき事業の補完・代替など、市行政の一端を担ってきました。

しかしながら、市が出資者であることや公的支援を行うという立場から外郭団体の経営に深く関わってきたことで市への依存体質を招き、その結果、外郭団体の自主性・自立性を妨げてきたことも事実です。

一方、社会経済情勢の変化に伴い、行政が担うべき分野の見直しが求められている中、政府においては、「官から民へ」、「民間でできることは民間に任せる」という方針のもと、市民サービスの向上とコスト削減を同時に達成することを目的に、地方自治法の一部を改正し、これまで自治体や公共的団体に限定されていた公の施設の管理運営に民間事業者が参加できる「指定管理者制度」を創設しました。

こうした流れに加えて、外郭団体の抜本的な改革を推進するため、地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（新地方行革指針）や地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針（地方改革新指針）なども示されています。さらには、民法により設立された外郭団体は、公益法人の制度改正により、公益法人として存続するのか、あるいは一般法人として存続するのかなど、今後の組織運営の選択を迫られる大きな岐路に立たされています。

したがって、このような外郭団体を取り巻く環境変化を踏まえ、当該外郭団体自らが改革に取り組むことはもとより、市としても外郭団体に対する関与のあり方などについて見直しを行うことが強く求められています。

本方針は、当市の外郭団体の改革の方向性を明らかにしながら、具体的な改革の取り組みを推進することを目的として策定したものです。

2 対象とする団体

地方自治法では、出資比率に応じて外郭団体に対する地方自治体の関与の範囲を規定しています。一方、出資はしていませんが、これまで市が継続的に人的・財政的支援を行ってきた外郭団体もあります。

こうした観点から、本方針で対象とする外郭団体は、以下のとおりとします。

表 1. 外郭団体一覧

出資比率	出資金	外郭団体名	市所管課
100%	500,000 円	財団法人龍ヶ崎市開発公社	都市計画課
90.9%	50,000,000 円	財団法人龍ヶ崎市農業公社	農政課
41.7%	5,000,000 円	財団法人龍ヶ崎市文化振興事業団	生涯学習課
0%	—	社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会	社会福祉課
0%	—	社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センター	介護福祉課

表 2. 地方自治法に基づく地方公共団体の長等による外郭団体への関与

出資比率	外郭団体への関与
50%以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算執行に関する長の調査権（第 221 条第 3 項） ・ 長の議会に対する経営状況の提出義務（第 243 条の 3 第 2 項）
25%以上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査委員の監査（第 199 条第 7 項） ・ 包括外部監査契約に基づく外部監査人の監査（第 252 条の 37 第 4 項） ・ 個別外部監査契約に基づく外部監査人の監査（第 252 条の 42 第 1 項）

3 望ましいあり方に向けた改革の視点

次に掲げる改革の視点から、外郭団体の望ましいあり方に向けて、積極的に取り組んでいくこととします。

1. 必要性の視点



外郭団体は、これまで行政サービスを補完・代替する組織として大きな役割を果たしてきました。

しかしながら、社会情勢の変化や行政分野の見直しが求められる中、「民間でできることは民間に任せる」といった大きな流れが生じ、組織そのものの存在意義が問われています。

また、外郭団体が、これまでと同様に行政サービスを補完・代替することの妥当性や民間と比べても優位性があるのかなどについても検証する必要がある

ります。

そのため、各外郭団体の設立目的や背景にも立ち返り、団体の存在意義や市と外郭団体の役割分担のあり方について、「必要性の視点」から検討します。

2. 自主性・自立性の視点

外郭団体は、本来独立した事業主体であるため、設立目的や趣旨に沿って事業実施がなされるべきであり、また、その経営は自己責任で行われるべきものです。

しかしながら、市の行政サービスを補完・代替する関係にあることや市が人的・財政的支援を行いながら経営にも深く関与してきたことは、結果として市への依存体質を招いており、このことが団体の自主性・自立性を妨げる要因ともなっています。

一方、市は、出資や業務委託の関係、さらには公的支援を行う立場から、一定の指導・監督を行う責任があります。

そのため、市の関与は外郭団体の独立性を損なわない点に配慮しつつ、外郭団体の今後の組織体制のあり方について、「自主性・自立性の視点」から検討します。

3. 効率性の視点

外郭団体は、民間的ノウハウによる効率性や機能性を発揮しながら、行政サービスを補完・代替する組織として設立されたものです。

しかしながら、行政サービスにも、「費用対効果の検証」や「市民への説明責任」が求められており、行政サービスを補完・代替する組織である外郭団体も同様の考え方に基づくことが必要です。

また、「指定管理者制度」の創設により、特に公の施設の管理運営を主な業務としてきた外郭団体は、民間との競争に耐えうる体質改善が強く求められています。

一方、市は、現下の厳しい財政状況の下、これまで同様の財政的支援を続けることは難しい状況となっています。

そのため、外郭団体が行う事業や組織運営のあり方について、「効率性の視点」から検討します。

4 改革期間

本方針の改革期間は、平成20年度から平成23年度までの4年間とします。

5 外郭団体の現状と課題

(1) 現状

	財団法人龍ヶ崎市開発公社	財団法人龍ヶ崎市農業公社	財団法人龍ヶ崎市																																																																																											
団体概要	【設立年月日】昭和35年12月10日 【設立目的】国及び地方公共団体の総合開発計画に基づき龍ヶ崎市内の土地資源及び水資源等の総合開発利用を促進し、諸産業の振興発展に努め、市民生活の向上に寄与する。	【設立年月日】平成9年7月25日 【設立目的】龍ヶ崎市における農業構造の改善に関する事業を行うことによって、農業の近代化と生産性の向上を図り、もって農業者の経済的・社会的地位を高めるとともに、その他必要な事業を行い、「都市近郊型農業」の実現と地域の活性化に寄与する。	【設立年月日】昭和6 【設立目的】龍ヶ崎市化活動を援助するとに対する市民の知識化諸事業を推進し、展に寄与する。																																																																																											
	【市所管課】都市計画課	【市所管課】農政課	【市所管課】生涯学習																																																																																											
役員等 の状況	【事務局】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>正職員</th><th>市派遣</th><th>嘱託員</th><th>合計</th></tr> <tr><td>事務局</td><td>4</td><td>0</td><td>1</td><td>5</td></tr> </table>	区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計	事務局	4	0	1	5	【事務局】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>正職員</th><th>市派遣</th><th>嘱託員</th><th>合計</th></tr> <tr><td>事務局</td><td>6</td><td>※1</td><td>28</td><td>35</td></tr> </table>	区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計	事務局	6	※1	28	35	【事務局】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>正職員</th><th>合計</th></tr> <tr><td>事務局</td><td>13</td><td></td></tr> </table>	区分	正職員	合計	事務局	13																																																																		
	区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計																																																																																									
	事務局	4	0	1	5																																																																																									
	区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計																																																																																									
事務局	6	※1	28	35																																																																																										
区分	正職員	合計																																																																																												
事務局	13																																																																																													
【役員・評議員】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>市職員</th><th>市OB</th><th>その他</th><th>合計</th></tr> <tr><td rowspan="2">役員</td><td>理事</td><td>※3</td><td>0</td><td>10</td></tr> <tr><td>監事</td><td>0</td><td>0</td><td>2</td></tr> <tr><td>評議員</td><td>4</td><td>0</td><td>8</td><td>12</td></tr> </table>	区分	市職員	市OB	その他	合計	役員	理事	※3	0	10	監事	0	0	2	評議員	4	0	8	12	【役員・評議員】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>市職員</th><th>市OB</th><th>その他</th><th>合計</th></tr> <tr><td rowspan="2">役員</td><td>理事</td><td>※3</td><td>0</td><td>8</td></tr> <tr><td>監事</td><td>1</td><td>0</td><td>1</td></tr> <tr><td>評議員</td><td>2</td><td>0</td><td>12</td><td>14</td></tr> </table>	区分	市職員	市OB	その他	合計	役員	理事	※3	0	8	監事	1	0	1	評議員	2	0	12	14	【役員・評議員】 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>市</th></tr> <tr><td>役員</td><td>理事</td></tr> <tr><td></td><td>監事</td></tr> <tr><td>評議員</td><td></td></tr> </table>	区分	市	役員	理事		監事	評議員																																															
区分	市職員	市OB	その他	合計																																																																																										
役員	理事	※3	0	10																																																																																										
	監事	0	0	2																																																																																										
評議員	4	0	8	12																																																																																										
区分	市職員	市OB	その他	合計																																																																																										
役員	理事	※3	0	8																																																																																										
	監事	1	0	1																																																																																										
評議員	2	0	12	14																																																																																										
区分	市																																																																																													
役員	理事																																																																																													
	監事																																																																																													
評議員																																																																																														
※1名は常勤理事	※事務局局長は常務理事を兼務																																																																																													
市への 依存度	【当期収入と市への依存度】 (単位:千円) <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>H16</th><th>H17</th><th>H18</th></tr> <tr><td rowspan="3">当期収入</td><td>一般会計</td><td>353,725</td><td>92,828</td><td>111,902</td></tr> <tr><td>特別会計</td><td>28,898</td><td>29,614</td><td>32,891</td></tr> <tr><td>合計</td><td>382,623</td><td>122,442</td><td>144,793</td></tr> <tr><td rowspan="3">市からの収入</td><td>補助金</td><td>—</td><td>10,632</td><td>10,670</td></tr> <tr><td>受託事業等</td><td>7,387</td><td>7,598</td><td>1,238</td></tr> <tr><td>合計</td><td>7,387</td><td>18,230</td><td>11,908</td></tr> <tr><td>当期収入のうち市への依存度(%)</td><td>1.9</td><td>14.9</td><td>8.2</td></tr> </table>	区分	H16	H17	H18	当期収入	一般会計	353,725	92,828	111,902	特別会計	28,898	29,614	32,891	合計	382,623	122,442	144,793	市からの収入	補助金	—	10,632	10,670	受託事業等	7,387	7,598	1,238	合計	7,387	18,230	11,908	当期収入のうち市への依存度(%)	1.9	14.9	8.2	【当期収入と市への依存度】 (単位:千円) <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>H16</th><th>H17</th><th>H18</th></tr> <tr><td rowspan="3">当期収入</td><td>一般会計</td><td>55,906</td><td>53,300</td><td>63,606</td></tr> <tr><td>特別会計</td><td>275,541</td><td>284,433</td><td>270,122</td></tr> <tr><td>合計</td><td>331,447</td><td>337,733</td><td>333,728</td></tr> <tr><td rowspan="3">市からの収入</td><td>補助金</td><td>41,778</td><td>32,084</td><td>22,061</td></tr> <tr><td>受託事業等</td><td>126,028</td><td>135,737</td><td>132,600</td></tr> <tr><td>合計</td><td>167,806</td><td>167,821</td><td>154,661</td></tr> <tr><td>当期収入のうち市への依存度(%)</td><td>50.6</td><td>49.7</td><td>46.3</td></tr> </table>	区分	H16	H17	H18	当期収入	一般会計	55,906	53,300	63,606	特別会計	275,541	284,433	270,122	合計	331,447	337,733	333,728	市からの収入	補助金	41,778	32,084	22,061	受託事業等	126,028	135,737	132,600	合計	167,806	167,821	154,661	当期収入のうち市への依存度(%)	50.6	49.7	46.3	【当期収入と市への依 <table border="1"> <tr><th>区分</th><th>一般会計</th><th>特別会計</th><th>合計</th></tr> <tr><td>当期収入</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td rowspan="2">市からの収入</td><td>補助金</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>受託事業等</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>合計</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>当期収入のうち市への依存度(%)</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	区分	一般会計	特別会計	合計	当期収入				市からの収入	補助金			受託事業等			合計				当期収入のうち市への依存度(%)			
	区分	H16	H17	H18																																																																																										
	当期収入	一般会計	353,725	92,828	111,902																																																																																									
		特別会計	28,898	29,614	32,891																																																																																									
合計		382,623	122,442	144,793																																																																																										
市からの収入	補助金	—	10,632	10,670																																																																																										
	受託事業等	7,387	7,598	1,238																																																																																										
	合計	7,387	18,230	11,908																																																																																										
当期収入のうち市への依存度(%)	1.9	14.9	8.2																																																																																											
区分	H16	H17	H18																																																																																											
当期収入	一般会計	55,906	53,300	63,606																																																																																										
	特別会計	275,541	284,433	270,122																																																																																										
	合計	331,447	337,733	333,728																																																																																										
市からの収入	補助金	41,778	32,084	22,061																																																																																										
	受託事業等	126,028	135,737	132,600																																																																																										
	合計	167,806	167,821	154,661																																																																																										
当期収入のうち市への依存度(%)	50.6	49.7	46.3																																																																																											
区分	一般会計	特別会計	合計																																																																																											
当期収入																																																																																														
市からの収入	補助金																																																																																													
	受託事業等																																																																																													
合計																																																																																														
当期収入のうち市への依存度(%)																																																																																														
【指定管理者制度該当の有無】 無	【指定管理者制度該当の有無】 有	【指定管理者制度該																																																																																												
主な事業	◆法人・不動産の登記事務 ◆公共用地売却事業 ◆土地貸付事業(流通経済大学運動場, 式秀部屋, まいん等) ◆駐車場施設管理事業(佐貫駅東口駐車場, 市営住宅・雇用促進住宅駐車場等) ◆管理事業(浅間ヶ浦浄化槽管理)	◆農地保有合理化に関する事業(農地の借受・貸付による農地の集積) ◆利用権設定等促進支援に関する事業(農地の権利移動の調整) ◆農作業受委託推進に関する事業 ◆農地保有合理化担い手育成地域推進事業(農用地利用の調整, 農業用機械のリース等) ◆担い手農家の育成に関する事業 ◆農業者・消費者の交流促進に関する事業(体験教室, 収穫祭等の開催) ◆農業公園豊作村, 龍ヶ岡市民農園管理運営事業(指定管理者)	◆市民文化活動フェ ◆その他の市民活 ル利用の助成) ◆コンサート, 演奏会 ◆文化会館, 歴史民 (指定管理者)																																																																																											
	【ホームページの有無】 有	【ホームページの有無】 無	【ホームページの有																																																																																											

(平成19年4月1日現在)

市文化振興事業団	社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会	社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センター																																																																				
0年1月29日	【設立年月日】昭和45年10月27日	【設立年月日】平成9年4月1日																																																																				
民の自発的、創造的な文 とともに、郷土の歴史と文化 と理解を深めるための文 もって市民文化の向上と発	【設立目的】龍ヶ崎市における社会福祉事業そ の他の社会福祉を目的とする事業の健全な発 達及び社会福祉に関する活動の活性化によ り、地域福祉の推進を図る。	【設立目的】定年退職者等の高齢者の希望に 応じた就業で、臨時的かつ短期的なもの又は その他の軽易な業務に係るものの機会を確保 し、これらの者に対して組織的に提供すること 等により、その就業を援助して、これらの者の 生きがいの充実、社会参加の推進を図ること により、高齢者の能力を生かした活力ある地域 社会づくりに寄与する。																																																																				
課	【市所管課】社会福祉課	【市所管課】介護福祉課																																																																				
<table border="1"> <tr> <th>市派遣</th> <th>嘱託員</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>14</td> </tr> </table>	市派遣	嘱託員	合計	1	0	14	<table border="1"> <tr> <th colspan="5">【事務局】</th> </tr> <tr> <th>区分</th> <th>正職員</th> <th>市派遣</th> <th>嘱託員</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td>事務局</td> <td>38</td> <td>2</td> <td>17</td> <td>57</td> </tr> </table>	【事務局】					区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計	事務局	38	2	17	57	<table border="1"> <tr> <th colspan="5">【事務局】</th> </tr> <tr> <th>区分</th> <th>正職員</th> <th>市派遣</th> <th>嘱託員</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td>事務局</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>6</td> </tr> </table>	【事務局】					区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計	事務局	3	1	2	6																																
市派遣	嘱託員	合計																																																																				
1	0	14																																																																				
【事務局】																																																																						
区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計																																																																		
事務局	38	2	17	57																																																																		
【事務局】																																																																						
区分	正職員	市派遣	嘱託員	合計																																																																		
事務局	3	1	2	6																																																																		
<table border="1"> <tr> <th>職員</th> <th>市OB</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td>3</td> <td>1</td> <td>7</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>11</td> </tr> </table>	職員	市OB	その他	合計	3	1	7	11	1	0	1	2	1	0	10	11	<table border="1"> <tr> <th colspan="5">【役員・評議員】</th> </tr> <tr> <th>区分</th> <th>市職員</th> <th>市OB</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td rowspan="2">役員</td> <td>理事</td> <td>※3</td> <td>0</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>監事</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>評議員</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>40</td> <td>40</td> </tr> </table>	【役員・評議員】					区分	市職員	市OB	その他	合計	役員	理事	※3	0	12	監事	0	0	2	評議員	0	0	40	40	<table border="1"> <tr> <th colspan="5">【役員・評議員】</th> </tr> <tr> <th>区分</th> <th>市職員</th> <th>市OB</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> <tr> <td rowspan="2">役員</td> <td>理事</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>監事</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>評議員</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> </tr> </table>	【役員・評議員】					区分	市職員	市OB	その他	合計	役員	理事	2	1	7	監事	0	1	1	評議員	—	—	—	—				
職員	市OB	その他	合計																																																																			
3	1	7	11																																																																			
1	0	1	2																																																																			
1	0	10	11																																																																			
【役員・評議員】																																																																						
区分	市職員	市OB	その他	合計																																																																		
役員	理事	※3	0	12																																																																		
	監事	0	0	2																																																																		
評議員	0	0	40	40																																																																		
【役員・評議員】																																																																						
区分	市職員	市OB	その他	合計																																																																		
役員	理事	2	1	7																																																																		
	監事	0	1	1																																																																		
評議員	—	—	—	—																																																																		
<p>※1名は常勤理事</p>	<p>※1名は常勤理事</p>																																																																					
<p>【当収入と市への依存度】 (単位:千円)</p> <table border="1"> <tr> <th>区分</th> <th>H16</th> <th>H17</th> <th>H18</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">当期収入</td> <td>一般会計</td> <td>420,289</td> <td>388,904</td> <td>409,856</td> </tr> <tr> <td>特別会計</td> <td>28,074</td> <td>24,781</td> <td>40,835</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>448,363</td> <td>413,685</td> <td>450,691</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">市からの収入</td> <td>補助金</td> <td>159,249</td> <td>143,566</td> <td>175,325</td> </tr> <tr> <td>受託事業等</td> <td>71,419</td> <td>68,744</td> <td>60,976</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>230,668</td> <td>212,310</td> <td>236,301</td> </tr> <tr> <td>当期収入のうち市への依存度(%)</td> <td>51.5</td> <td>51.3</td> <td>52.4</td> </tr> </table>	区分	H16	H17	H18	当期収入	一般会計	420,289	388,904	409,856	特別会計	28,074	24,781	40,835	合計	448,363	413,685	450,691	市からの収入	補助金	159,249	143,566	175,325	受託事業等	71,419	68,744	60,976	合計	230,668	212,310	236,301	当期収入のうち市への依存度(%)	51.5	51.3	52.4	<p>【当収入と市への依存度】 (単位:千円)</p> <table border="1"> <tr> <th>区分</th> <th>H16</th> <th>H17</th> <th>H18</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">当期収入</td> <td>一般会計</td> <td>186,761</td> <td>174,893</td> <td>145,831</td> </tr> <tr> <td>特別会計</td> <td>3,401</td> <td>6,161</td> <td>7,739</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>190,162</td> <td>181,054</td> <td>153,570</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">市からの収入</td> <td>補助金</td> <td>23,609</td> <td>24,392</td> <td>24,034</td> </tr> <tr> <td>受託事業等</td> <td>38,617</td> <td>31,944</td> <td>30,849</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>62,226</td> <td>56,336</td> <td>54,883</td> </tr> <tr> <td>当期収入のうち市への依存度(%)</td> <td>32.7</td> <td>31.1</td> <td>35.7</td> </tr> </table>	区分	H16	H17	H18	当期収入	一般会計	186,761	174,893	145,831	特別会計	3,401	6,161	7,739	合計	190,162	181,054	153,570	市からの収入	補助金	23,609	24,392	24,034	受託事業等	38,617	31,944	30,849	合計	62,226	56,336	54,883	当期収入のうち市への依存度(%)	32.7	31.1	35.7	
区分	H16	H17	H18																																																																			
当期収入	一般会計	420,289	388,904	409,856																																																																		
	特別会計	28,074	24,781	40,835																																																																		
	合計	448,363	413,685	450,691																																																																		
市からの収入	補助金	159,249	143,566	175,325																																																																		
	受託事業等	71,419	68,744	60,976																																																																		
	合計	230,668	212,310	236,301																																																																		
当期収入のうち市への依存度(%)	51.5	51.3	52.4																																																																			
区分	H16	H17	H18																																																																			
当期収入	一般会計	186,761	174,893	145,831																																																																		
	特別会計	3,401	6,161	7,739																																																																		
	合計	190,162	181,054	153,570																																																																		
市からの収入	補助金	23,609	24,392	24,034																																																																		
	受託事業等	38,617	31,944	30,849																																																																		
	合計	62,226	56,336	54,883																																																																		
当期収入のうち市への依存度(%)	32.7	31.1	35.7																																																																			
<p>【指定管理者制度該当の有無】 有</p> <p>◆ボランティアセンター運営事業 ◆ふれ愛交流事業 ◆ふれ愛給食サービス事業 ◆青少年ボランティア育成事業 ◆ボランティア講座事業 ◆元気サロン松葉館運営受託事業 ◆地域ケアシステム推進受託事業 ◆ふれあい相談サロン事業 ◆福祉サービス利用援助事業 ◆障害者自立化支援事業 ◆地域包括支援センター事業 ◆高齢者デイサービスセンター事業 ◆障がい福祉サービス事業所あざみ運営事業 ◆在宅福祉サービスセンター事業 ◆居宅介護支援事業 ◆障がい福祉事業所ひまわり園運営事業 ◆総合福祉センター、ふるさとふれあい公園管理運営事業</p>	<p>【指定管理者制度該当の有無】 無</p> <p>◆受託事業(公園の草刈り・清掃, 駐車場・駐輪場の管理, 守衛, サンデーリサイクル, 広報紙仕分け等) ◆訪問介護事業</p>																																																																					
<p>【ホームページの有無】 有</p>	<p>【ホームページの有無】 有</p>	<p>【ホームページの有無】 無</p>																																																																				

(2) 共通の課題

① 団体のあり方

市との役割分担が明確となっていない外郭団体や事業展開が設立当初の主たる目的ではなく施設管理業務が主な事業内容となっている外郭団体が見られたほか、設立当初の目的が概ね達成されている外郭団体もあります。そのため、改めて団体の設立趣旨や今日的視点から求められる団体像を再確認し、今後の事業展開を検討するとともに、公益法人の制度改正への対応を踏まえ、今後の外郭団体の望ましいあり方を検討する必要があります。

また、外郭団体の設立にあわせて正職員の採用を行ってきたことから、設立時期と採用時期が重なっており、正職員の年齢構成などに偏りが見られることや正職員の数が適正規模とは言い難い団体も見られます。

さらに、一人の正職員が長期にわたって同じ業務を担当していること、小さな組織の弊害として人事異動が行われなれないといったことから、担当業務がルーチンワーク化しており、正職員一人ひとりの志気が上がりず職場の活性化や効率化が図られていないなど、適切な組織のあり方について検討する必要があります。

② 市への依存

人的支援

「外郭団体指導調整ガイドライン」に基づき、市が外郭団体の自立までの援助として市職員の派遣を行ってきた結果、予算や事業計画等に関して市と一定の調整が行われるという部分的な成果は見られるものの、所管課等の関与を含めて、指導するまでには踏み込めていない現状にあります。

今後、自主性や独立性を損なわない範囲で指導等を行うとともに、市派遣職員のあり方などを検討する必要があります。

また、市の特別職が団体の代表者を兼ねる場合が見られ、そうした外郭団体が指定管理者に応募することは社会通念上、問題があることから、市特別職及び市職員による役員への就任を見直す必要もあります。

財政的支援（補助金・委託料の適正化）

外郭団体の収入に占める市からの補助金や委託料の割合は依然として高く、こうしたことが市への依存性を高める一因となっていることから、補助金等については、引き続き見直しを行う必要があります。

人事・給与制度

給与制度については、給与表や昇給の取り扱いを市に準じていますが、

昇格については市職員の平均的な実績よりペースが速いこともあり、30歳代の職員では同年代の市職員を上回る給与となっている場合も見受けられます。これは、昇格・昇給を市の実績を踏まえながら行うといった視点がないことに起因しています。また、勤務実績を昇格・給与で処遇する人事評価制度が導入されていないなどの課題も残されています。

退職金に関する制度については、退職金の計算方法が明確になっていない団体がみられたほか、勸奨退職に関する調整も現在行われておらず、これらに関する規程を整備し、職員自らの意思に基づく雇用の流動化を促進する必要もあります。

③ 透明性の確保

外郭団体についても市と同様に情報公開が求められています。具体的には、業務及び財務等に関する資料を主たる事務所に備え、一般の閲覧に広く供するほか、インターネットにより公開することも求められています。しかしながら、こうした情報公開の体制やホームページの開設が整っていないとはいえない現状にあります。

したがって、各外郭団体はこれら情報公開に努め、説明責任を果たしながら団体運営の透明性を確保する必要があります。

④ サービスの充実と経営体制の強化

外郭団体は、公共サービスの一端を担う存在として、市民サービスの向上と指定管理者制度に対応していくため、経営基盤の強化に向けて適切な改善に努めるとともに、市民のニーズを的確に把握し、サービスを充実させる必要があります。

(3) 各団体の個別課題

① 財団法人龍ヶ崎市開発公社

事業に関する課題

- ・平成 17 年度以降は、土地・建物の取得及び建築等を行っていないことや市の計画等に即した事業用地等の取得業務の拡大は今後も見込めないと思われることなどから、将来的な事業展開の検討が必要です。
- ・新規の土地先行取得需要は多くを見込まず、先行取得した土地の売却による収入は安定しては見込みにくいと考えられます。
- ・土地の貸付収益は毎年 300 万円程度であります。今後の増収に結びつく新たな土地の貸付を検討する必要があります。
- ・受託事業については、佐貫駅東口広場駐車場の 1 件で、平成 18 年度の指定管理者制度の導入により、佐貫駅東駐輪場の指定管理から外れたため

契約金額が減少しています。

・収益事業については、市営住宅及び雇用促進住宅等の駐車場の運営管理を行っており、駐車場の箇所数の増加に伴い、契約件数・契約金額も増加し、平成 18 年度では開発公社の収入の約 3 割を占めていますが、今後、大幅な増益は見込みにくい状況にあります。

組織、人事・給与等に関する課題

・市から職員（部長相当職）1 名を派遣しており、その人件費については市が補助金として支出しています。

・職員（市からの派遣職員を除く）の人件費が自主財源でまかなわれているのは、5 団体のうち開発公社のみとなっています。

・職員 4 名に常務理事（市からの派遣職員）1 名及び嘱託員 1 名による計 6 名で業務を行っています。

・職員 4 名 2 係となっていますが、小さな組織内での細かな区分けは運営上柔軟性を欠くことから、係制度を廃止し組織を一本化することを検討する必要があります。

・2 年後となる平成 21 年度には、定年退職により正職員 1 名が減となることから給与総額は大幅に減少します。

経営に関する課題

・事業に関する課題からも明らかなように、市のまちづくりを補完・代替・支援するという点からは、今後の事業展開は難しい状況であり、市のまちづくりに大きな貢献をしてきた開発公社も、所期の目的は達成しつつあります。したがって、今後のあり方としては、規模縮小も考慮する必要があります。

・「今後の運営に関する検討報告書（平成 15 年度策定）」に基づき、平成 24 年度を目標として各事業を展開していますが、今後も進捗管理を徹底するとともに、経営改善に向けては、具体的な目標値を設定するなど適宜報告書の見直しを行う必要があります。

・当期収入に占める市からの補助金や委託料の依存割合（平成 18 年度決算）は、8.2%となっています。

② 財団法人龍ヶ崎市農業公社

事業に関する課題

●農地保有合理化事業

・以前は、優良農地の相対貸付が農業者同士で行われていたため、優良とは言いがたい農地が農業公社に持ち込まれることが多くありましたが、平

成 18 年度は土地改良事業の完了等により優良農地の持ち込みが増えたこともあり、借入・貸付の件数・面積ともに飛躍的に増加しています。

一方で、PR 不足により、事業の存在が未だに広く浸透していません。

● 農作業受委託推進に関する事業

- ・利用料金や事業内容が農業者に浸透していません。
- ・仲介手数料を取っていないため、収益はありません。

● 農地保有合理化担い手育成推進事業

・農作業用機械のリースでは、リース料金と比較して機械メンテナンス経費が高いため、民間リース事業の運用ノウハウ（貸手と借手の修繕責任等の区分の明確化）等を検証するとともに、利用率向上に向けての PR が必要です。

● 担い手農家の育成に関する事業

・担い手農家となりうる農業従事者の掘り起しが十分ではなく、今後なお一層の掘り起こしに努める必要があります。

● 農業者・消費者の交流促進に関する事業

・安価な金額設定での教室等が開催されていますが、周辺施設の状況を確認しつつ、適切な料金設定を検討する必要があります。

● 交流ゾーン管理運営事業

・指定管理者として湯ったり館の管理運営事業を行っていますが、レストラン業務については、再委託の金額が大きく、農業公社に委託することの妥当性について検証が必要です。

● 市民農園管理運営事業（農業ゾーン、龍ヶ岡市民農園）

- ・この数年間は貸出率が 7 割強で横ばいとなっていることから、貸出率を上げるための検討が必要です。
- ・管理棟施設等の活用を検討する必要があります。

組織、人事・給与等に関する課題

・正職員 6 名に常務理事兼事務局長（市からの派遣職員）1 名という小さな組織体制の中で、現実的に業務係が管理系の業務を行っていることや小さな組織内での細かな区分けは運営上柔軟性を欠くことから、係制度を廃止し現実に即した組織体制にすることが望ましいと思われます。

・重要事項の諮問機関である評議員の選出基準がないことから、規程等を整備する必要があります。

・比較的若い正職員が多いことから、今後 10 年程度は給与総額の増加は避けられない状況となっており、将来推計では、給与総額の増加率は、5 団体中最も高くなることを見込まれます。

経営に関する課題

- ・自立化に向けた基盤づくりをするため、経営改善期間（3年間）を設け、指定管理者となった経緯がありますが、経営改善計画書が未だに作成されていません。
- ・湯ったり館の管理運営が主な業務となっており、当初の設立目的に即した活動状況にあるとはいえません。
- ・ホームページを開設していないため、経営状況や人事情報などの情報提供がなされていないことから、早急なホームページの開設が必要です。
- ・湯ったり館運営事業により、他の外郭団体に比べ最も収益性は高いものの、当期収入に占める市からの補助金や委託料の割合（平成18年度決算）は46.3%となっています。

③ 財団法人龍ヶ崎市文化振興事業団

事業に関する課題

- ・市民に対し、多様な文化・芸術に触れる機会を提供する役割もあるため、集客を見込める事業に限定することは難しい面がありますが、毎年実施している事業については、市民の参加率や収支結果を踏まえ、事業の見直しを検討することも必要です。具体的には、コンサート関連は入場率が高い傾向にありますが、映画上映は入場率が低いことなどから、自主事業の方向性や企画の再検討が必要です。
- ・歴史民俗資料館では企画展や講座・イベント等の充実により、集客は増えています。

組織、人事・給与等に関する課題

- ・文化会館は9名3係となっていますが、小さな組織内での細かな区分けは運営上柔軟性を欠くことや繁忙期などは相互に業務支援している実態も踏まえて、係制度を廃止し適切な組織体制のあり方を検討する必要があります。
- ・市民に対する施設開放を広げるために、開館時間の延長とあわせて、シフト制の導入を検討する必要があります。
- ・設立から約23年が経過し、正職員の年齢構成は40歳代が最も多いため、一人当たりの人件費は高いものの、給与総額は高止まり傾向にあり、将来推計では5年後には減少に転じることが予測されます。

経営に関する課題

- ・全体の事業に占める施設管理事業の割合が大きい状況にあります。
- ・これまでも文化活動については、「市民の文化を市民の手で」という意

識のもと、文化会館を活動拠点とし、市民主体の事業を展開してきましたが、他の自治体等で見られる市民参加・体験型の文化施策（例：文化会館が市民から希望者を募集したうえで、専門家を招き、一定期間当該希望者にミュージカルの基礎的なレッスンを重ねて提供し、その成果として何らかの演目を上演できるレベルにまで育成し、最終的には文化会館で上演するまでの一連の取り組み）を文化振興事業団自らが提供する機会が少ないのが現状です。

- ・文化会館のホームページと歴史民俗資料館のホームページが同一のサーバー内にないため、事業団として統一を図る必要があります。

- ・当期収入に占める市からの補助金や委託料の割合（平成 18 年度決算）は 84.4%であり、市への依存度は外郭団体 5 団体中最も高い状況です。

④ 社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会

事業に関する課題

- ・介護保険制度、障害者自立支援法などの改正により業務内容が変わっており、その都度、分掌事務が拡大し、それに合わせて業務を担う人員も増え続けてきた経緯があります。

一方、この分野においては、民間事業者等と競合する事業が多いことから、実施事業について総点検を行う必要があります。

- ・地域ケアシステム推進事業や地域包括支援センターのあり方の検討など市からの受託事業については、原点に立ち返り、社会福祉協議会が担うべき業務であるのかを検討することが必要です。

- ・当該団体の所管課は、社会福祉課ですが、業務によっては介護福祉課が指導監督を行っていることなどから、社会福祉協議会全体の業務を掌握し、実務レベルで指導できる市の体制が整っていません。

- ・これまで施設型社協として活動してきましたが、これからは地域福祉の実施機関としての活動が大きく期待されています。専門的な知識などを活用して地域福祉の積極的な事業展開をしていくことが求められています。

- ・ジュニアボランティアの育成などは行われていますが、児童福祉分野での事業展開は少ない状況です。

組織、人事・給与等に関する課題

- ・市の福祉事業の拡大を受け、施設型社協として職員の雇用を重ねてきたことから組織が肥大化しています。平成 18 年 7 月においては、正職員数は県内で 5 番目ですが、全職員に占める正職員の割合は 73.2%（正職員 41 人、嘱託員 12 人、派遣職員 3 人）で県内 3 番目となっています。この正職員の比率が人件費の総額に大きく影響しています。

- ・市の外郭団体では最も大きく、したがって給与総額も外郭団体中最大となっています。30歳代の正職員が占める割合が約7割となっていることから、将来推計では、今後8年間は増加傾向が予測されます。
- ・若い職員を指導できる管理職級（課長，課長補佐級）の正職員がいないため、市職員を派遣するなどの措置がとられていますが、団体の自立化に向けては自らで組織運営できる管理職級の職員の育成が求められています。

経営に関する課題

- ・民間の水準や動向を考慮しながら、施設毎の具体的な目標を定め自主・自立に向けた団体としての経営方針を策定する必要があります。
- ・市で行うべき事業と社会福祉協議会で行うべき事業との役割分担が不明確であり、市も安易に業務委託している状況が見受けられます。
- ・地域福祉へのシフトが求められています。
- ・当期収入に占める市からの補助金や委託料の割合（平成18年度決算）は、52.4%となっています。

⑤ 社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センター

事業に関する課題

- ・受注件数は増加傾向を示していますが、平成17年度まで実施していた送迎業務が、法律（労働者派遣法）に抵触する恐れがあるという理由から、現在当該業務を休止しており、このために収益が大きく減少しています。
- ・市からの受託事業や技能業務（植木手入れ，障子張替えなど）以外の受注の減少など、今後もセンターへの事業発注の大幅な拡大は見込めない状況にあります。
- ・会員として登録をしているが、就労する意思がなく親睦旅行に参加するだけの会員も見受けられます。
- ・会員が独自に就労しているケースが見られるため、センターを通じた就労を徹底させる必要があります。
- ・業務を受注する際に、見積書の提示などが適切に対応できていないケースも見受けられることから、業務上のミスマッチ（お客様の望む成果・コストと実際の業務の成果・コスト）が生じ、結果として就業率を下げることに繋がっています。

組織、人事・給与等に関する課題

- ・正職員3名に事務局長（市からの派遣職員）1名という小さな組織体制の中で、細かな区分けは運営上柔軟性を欠くことから、平成19年9月から係制度を廃止し、事務局として組織を一本化しましたが、現実的には意識面において改善が図られていません。
- ・8年後となる平成27年度には、定年退職により正職員1名が減となることから給与総額は大幅に減少します。

経営に関する課題

- ・シルバー人材センターは、発注者から仕事を受託し、その後、就業した会員に配分金を支払いますが、この際、シルバー人材センターには配分金の5%に相当する事務費が入りますが、県平均では7%程度であり、事務費の見直しが必要です。
- ・事業規模が縮小しているにもかかわらず、正職員の危機意識は低い状況にあります。
- ・センター会員は年々増加していくことが予測されることから、会員数の増加に対応できる仕事量の確保が必要です。
- ・市民向けの情報発信としては、新聞折込による年1回の広報のみで、ホームページも開設していません。経営状況や会員募集の情報提供に努める必要があります。
- ・指定管理者となっている他の外郭団体では、経営改善に向けた計画書を策定することとなっています。当該団体においても、具体的な目標（会員数、入会率、就業率など）やその達成に向けた取り組み内容を定めた計画の策定が必要です。
- ・当期収入に占める市からの補助金や委託料の割合（平成18年度決算）は、35.7%となっています。

6 市によるこれまでの外郭団体に対する取り組み

当市では、各外郭団体を設立後、市職員派遣による人的支援や補助金等による財政的支援を継続的に行ってまいりましたが、外郭団体の改革については、平成 11 年 3 月に策定した龍ヶ崎市第 3 次行政改革大綱の中に「公社等外郭団体の見直し」として位置づけました。

この中で、各外郭団体において、情報公開制度及び個人情報保護制度の規程が制定されるとともに、外郭団体の指導・調整を行うため、一定の基準を作成する必要性が確認できたところです。

その後、平成 14 年 3 月に策定した龍ヶ崎市第 4 次行政改革大綱の取り組みでは、市と外郭団体が共通認識のもと、団体の設立目的を確認し、意識改革や構造改革、自立・効果的な運用を進めるため、平成 14 年 5 月に龍ヶ崎市外郭団体指導調整ガイドラインを策定しました。

ガイドラインの基本方針では、「補助、委託の適正化」「人的支援の見直し」「効率化、活性化の推進」「統廃合の検討」の 4 つを柱とし、この基本方針を組織的かつ計画的に推進するための体制として、指導・調整の基本的なルールを定めた龍ヶ崎市外郭団体指導調整実施要綱を制定しました。さらに、要綱の効果的運用及び外郭団体の設立、統廃合、その他基本方針の具体化を検討するための組織として龍ヶ崎市外郭団体検討委員会を設置しました。

外郭団体検討委員会では、定款又は寄付行為の改廃等に関することや役員及び職員数の増減等に関すること、さらには毎年度の予算の作成や変更に関することなど、外郭団体の重要事項について事前協議を実施するほか、会議の結果や決算状況などについても、随時、報告を求めています。

また、外郭団体のあり方を検討していく中で、より効率的な経営や事業執行、市民サービスの向上を図る観点から、類似事業を実施している外郭団体の整理統合が必要であると判断し、平成 16 年 4 月に社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会と、財団法人龍ヶ崎市高齢者福祉事業団の統合を行いました。これに伴い、福祉サービスに関する窓口が一本化され、両団体に分散されていた福祉サービスの一体的供給体制を整備することができました。

一方、地方自治法の一部改正に伴い、公の施設の管理運営について民間事業者にもその門戸が開かれたため、平成 17 年 2 月に指定管理者制度の導入に向けた基本方針を作成しました。その基本方針に基づき、これまで公の施設の管理運営を行ってきた外郭団体を指定管理者として指名しましたが、佐貫駅東駐輪場については、民間事業者も含めた公募を行い、その結果、民間事業者を指定管理者に指定し、平成 18 年度より管理運営が行われています。

表3. 外郭団体の改革に関する市の主な取り組み

年月	市の主な取り組み内容
昭和 35 年 12 月	財団法人龍ヶ崎市開発公社を設立
昭和 45 年 10 月	社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会を設立
昭和 60 年 1 月	財団法人龍ヶ崎市文化振興事業団を設立
昭和 63 年 9 月	財団法人龍ヶ崎市高齢者福祉事業団を設立
平成 9 年 4 月	社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センターを設立
7 月	財団法人龍ヶ崎市農業公社を設立
平成 11 年 3 月	龍ヶ崎市第 3 次行政改革大綱・行動計画を策定（「公社等外郭団体の見直し」として外郭団体の改革を位置づける）
平成 14 年 3 月	龍ヶ崎市第 4 次行政改革大綱・行動計画を策定（「外郭団体との連携」として外郭団体の改革を位置づける）
5 月	龍ヶ崎市外郭団体指導調整ガイドラインを策定
8 月	龍ヶ崎市外郭団体指導調整実施要綱及び龍ヶ崎市外郭団体検討委員会設置規程を施行
平成 16 年 4 月	財団法人龍ヶ崎市高齢者福祉事業団を解散し、社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会と統合
平成 17 年 2 月	指定管理者制度の導入に向けた基本方針を作成
6 月	龍ヶ崎市指定管理者選定委員会設置規程を施行
平成 18 年 4 月	指定管理者制度を導入
6 月	龍ヶ崎市第 5 次行政改革大綱・行動計画を策定（「第三セクターの抜本的見直し」として外郭団体の改革を位置づける）

7 具体的な改革の取り組み

改革の取り組みについては、以下に整理するとともに、具体的な取組内容や実施時期をできるだけ明らかにし、実効性のあるものとします。

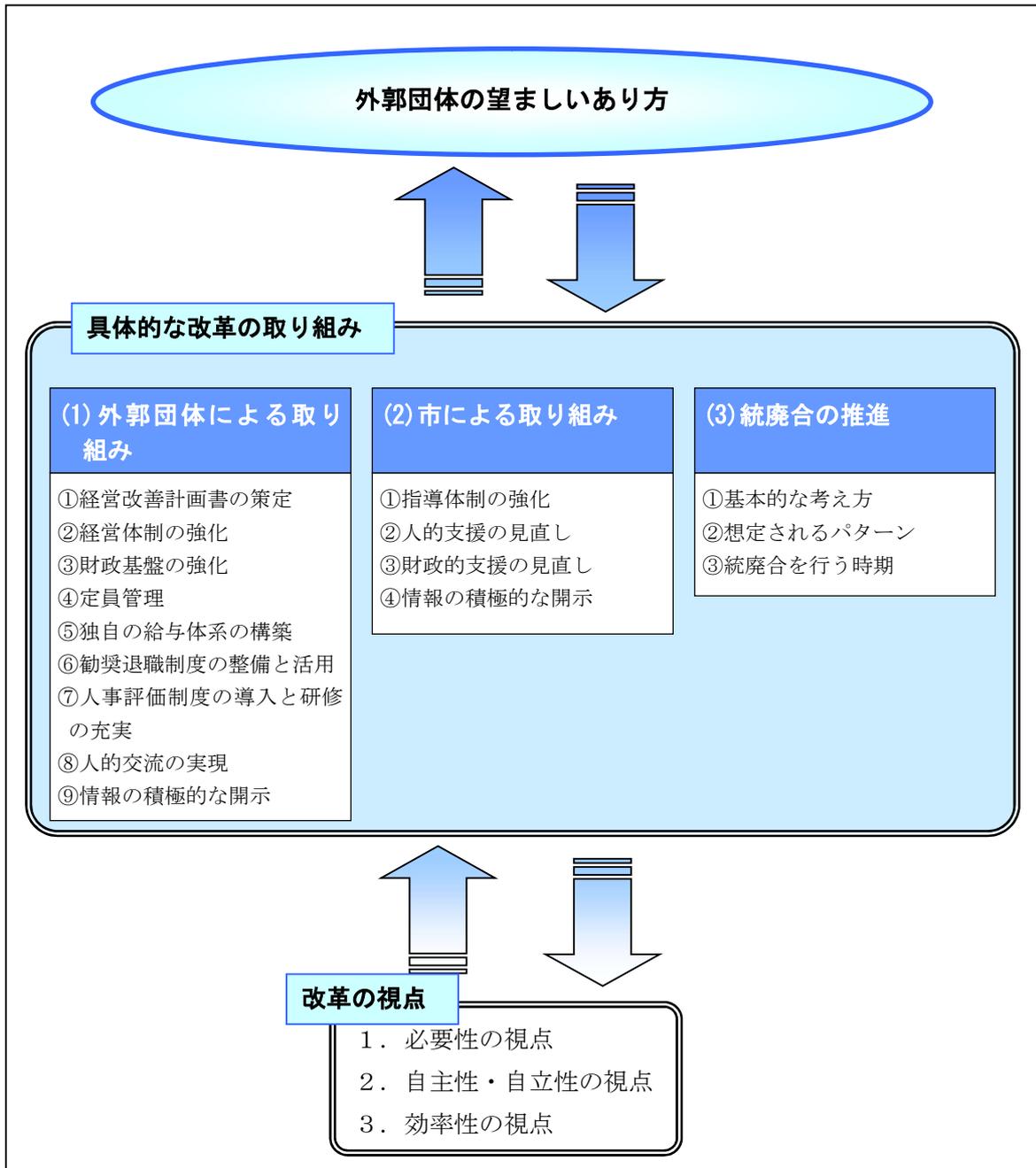


図 1. 外郭団体の望ましいあり方に向けたイメージ図

(1) 外郭団体による取り組み

外郭団体は、今後の安定した経営基盤を確立するため、以下の取り組みを推進します。

また、市は出資や業務委託の関係、人的・財政的支援を行っている立場から、その取り組みを支援します。

① 経営改善計画書の策定

本方針では、市の視点から各外郭団体の課題を整理しましたが、外郭団体は自らの視点において、組織体制の検証や事業の必要性・効率性について点検を行う必要があります。

そのため、本方針に掲げた「外郭団体による取り組み」と「今後の経営方針」、「団体自らが取り組むべき課題への対応」などを位置づけた経営改善計画書を策定します。

また、経営改善計画書には、具体的な数値目標やスケジュールを盛り込むこととします。

【目標】

- 経営改善計画書を平成 20 年度中に策定します。

② 経営体制の強化

外郭団体は、本来、市とは独立した事業主体であるため、その経営責任は、外郭団体それぞれが担うものです。

そのため、各外郭団体の経営状況を勘案しながら、必要に応じて役員数及び評議員数の適正化を図るとともに、その報酬についても見直しを検討します。

さらに、固定化された現在の組織を業務の質や量に応じて柔軟に対応できる組織へと見直します。

【目標】

- 団体の運営状況を勘案しながら、役員数及び評議員数の適正化を図ります。
- 報酬の見直しを検討します。
- 業務の質や量に応じて柔軟に対応できる組織へと見直します。

③ 財政基盤の強化

外郭団体の収入としては、収益事業のほかに市からの補助金や委託料などがあります。

平成 18 年度決算における、市から外郭団体への補助金や委託料などの

総額は約6億4千万円ですが、現在の市の財政状況からも、今後も継続して市による財政的支援を期待することは難しくなりつつあります。

そのため、市に対する財政的依存度を抑制するため、実施事業の総点検を行うとともに、今後の事業実施にあたっては、具体的な成果指標を設定し、各事業の評価を行います。

また、収益事業の強化や経費の削減に努めます。

【目標】

- 実施事業の総点検を行います。
- 各事業には出来る限り成果指標を設定し、各事業の評価を行います。
- 収益事業の強化や経費の削減に努めます。

④ 定員管理

市は、簡素で効率的な行政運営を確立するため、数値目標による定員適正化計画を策定し、職員数の適正管理に努めていますが、外郭団体は定員適正化計画などを策定しておらず、事業を拡大する度に正職員を採用してきた経緯があります。

一方、民法により設立された外郭団体は、公益法人制度改革関連3法*施行後5年間の間に、どのような形で組織を存続させるかの選択を迫られています。

こうした現実を見据え、外郭団体全体において統廃合や将来残すべき機能の議論を今後深めるとともに、その場合の外郭団体の機能に見合った定員を設定していくこととなります。

したがって、このような状況において外郭団体職員数を現状のままで維持していくことは、決して現実的なものではないと判断できます。

そのため、正職員の採用については、その間、原則として行なわない措置をとります。

【目標】

- 正職員の採用は原則行いません。

⑤ 独自の給与体系の構築

現在、外郭団体の給与（ただし、退職手当を除く。）は、市に準じたものとなっていますが、本来、外郭団体は、市とは独立した事業主体であることや当市の厳しい財政状況下では、各外郭団体への運営支援を続けることが難しい状況であることから、その経営状況に応じた給与・退職手当とすることが適当であると考えます。

また、指定管理者制度の創設に伴い、特に公の施設の管理運営を主な業

務としてきた外郭団体は、民間との競争に耐え得る体質改善が強く求められています。

そのため、各外郭団体の経営状況に応じた独自の給与体系を退職金の計算方法の明確化や勧奨退職制度の整備も含め構築します。

【目標】

- 自らの経営状況に応じた給与体系を構築します。

⑥ 勧奨退職制度の整備と活用

市は、龍ヶ崎市職員の勧奨退職に関する特別措置要綱に基づき、職員の新陳代謝を促進するとともに、安定した職員構成を確保するなど、計画的な人事管理の推進と行政の効率化を図っています。

しかし、外郭団体については、勧奨退職制度に関する規程が整備されていませんでした。こうしたことから、外郭団体においても勧奨退職制度を整備し、適切に制度を運用していく必要があります。

【目標】

- 勧奨退職制度を整備します。
- 勧奨退職制度確立後は、適切に制度を運用します。

⑦ 人事評価制度の導入と研修の充実

従来の年功序列型の給与体系が見直される中、市においては、人材育成の観点から人事評価制度を平成 18 年度より試行的に導入しています。

外郭団体においても、従来の考え方に捉われることなく、正職員の資質と勤労意欲を向上させるため、同様の取り組みが必要であると考えます。

そのため、正職員の勤務実績を昇格・給与で処遇する人事評価制度を導入します。

さらに、正職員の専門的知識や能力を高めるため、研修制度の充実に努めます。

【目標】

- 人事評価制度を導入します。
- 専門的知識や能力を高めるため、研修制度の充実に努めます。

⑧ 人的交流の実現

外郭団体においては、正職員一人ひとりが長期にわたり限定された業務に従事しなければならない側面や組織の規模が大きくなり、かつ職員の年齢構成に偏りがあることから多様な考え方に触れる機会に恵まれないといった側面が特徴としてあげられ、その結果、職場の活性化や効率化が図

られにくくなっています。

こうしたことから、今後は、外郭団体の活性化を図るため、市と外郭団体間、外郭団体双方間での人事交流を積極的に行います。

【目標】

- 市と外郭団体間及び外郭団体双方間での人事交流を積極的に行いません。

⑨ 情報の積極的な開示

国が示した新地方行革指針及び地方行革新指針では、外郭団体の抜本的な取り組みの一つとして、経営状況や職員人件費などについては、住民に対する積極的かつ分かりやすい情報公開に努めることが明記されています。

こうしたことから、情報の公開を積極的かつ適切に実施する環境の整備に努めます。

【目標】

- 業務及び財務等に関する資料を主たる事務所に備え、一般の閲覧に広く供します。
- ホームページを設置していない外郭団体は、早急にホームページを開設します。
- ホームページの内容を充実し、積極的な情報発信を行います。
- ホームページでは事業内容を掲載するほか、経営状況や役員報酬・職員人件費なども公表します。

(2) 市による取り組み

市は、外郭団体の設立に併せて、これまで出資や公的支援を行う立場から、外郭団体の経営に深く関わってきましたが、今後は外郭団体の自主性・自立性を促進するため、以下の取り組みを推進します。

① 指導体制の強化

市は、龍ヶ崎市外郭団体指導調整実施要綱に基づき、指導・監督を行ってきましたが、当該要綱では、外郭団体から提出される案件が事前協議となるものなのか、それとも報告として留めるものとなるのかの区分が明確でないため、適切な事務処理が出来ていない状況です。

また、外郭団体を指導・監督する所管課は、業務委託等の関係から、外郭団体との一定の調整は行っていますが、指導・監督するまでには踏み込めていないのが実状です。

さらには、本方針に基づく取り組みを実効性のあるものとするためにも所管課自らが外郭団体への指導・監督の責任があることを再認識するとともに、その体制づくりも必要です。

そのため、龍ヶ崎市外郭団体指導調整実施要綱を見直すとともに、本方針に基づく取り組み状況を協議・調整するための新たな仕組みを作ります。

【目標】

- 外郭団体指導調整実施要綱を見直します。
- 所管課と外郭団体が定期的に協議の場を持ち実のある議論ができる仕組みを制度化します。
- 本方針の進行管理を協議・調整する仕組みを作ります。

② 人的支援の見直し

市は、外郭団体を指導・監督する一定の責任を有していることから、外郭団体の設立に併せて人的支援を行ってきました。

しかしながら、そのことが市への依存体質を招き、結果として外郭団体の自主性や自立性を妨げるという一面もなくはありませんでした。

そのため、今後の人的支援は以下のとおりとします。

● 市職員等による役員縮小

現在、すべての外郭団体役員に市特別職及び市職員が就任していますが、外郭団体の自主性・自立性が高まったと判断できる段階においては、市特別職及び市職員による外郭団体役員への就任は縮小します。

【目標】

- 市特別職及び市職員による外郭団体役員への就任は縮小します。

● **市職員の派遣**

外郭団体への市職員の派遣については、自立までの援助という考えから実施してきましたが、必ずしも目的が達成されたとはいえない状況にあります。加えて、外郭団体によっては、若い世代の正職員がその組織の大半を占めており、幅広い年齢構成から成る成熟した組織にはなっていないという環境に置かれています。

こうしたことを踏まえ、引き続き、市による管理職級職員の派遣を通じて自立への援助、さらには管理職級以外の職員の派遣も積極的に行い組織の活性化を図っていく必要があります。

【目標】

- 市職員の派遣を、管理職級以外の職員にも広げ、積極的に行います。
- 市職員を派遣させる際は、その目的を明確にします。

③ **財政的支援の見直し**

市からの外郭団体への補助金や業務委託については、適正なものとする必要があります。

また、外郭団体が行う事業については、当該団体以外にも担い手があるのかどうかの検討に加えて、外郭団体が行うことの妥当性や優位性などを総合的に判断した上で財政的支援を行うこととします。

このような考え方に基づいて、今後の財政的支援は以下のとおりとします。

● **補助金の効率化**

事業費補助金の予算措置に当っては、事業の内容が公共性を有するため、市の関与が必要であることに加えて、事業目的に応じた成果が見込まれる場合に限り補助対象とし、その額は必要最小限とします。

また、人件費などの運営費補助金については、その用途を明確にするとともに、外郭団体の自主性・自立性を向上させる観点から段階的な縮小を図ります。

● **委託料の適正化**

委託料については、原則として標準算定方式（民間委託を想定した場合に必要な経費をすべて含んで積算を行う方式）により積算するとともに、適正な積算を前提に各団体の受託事業の執行に関して裁量を認めることにより、自主性やコスト意識を高めながらサービス水準の向上を図ることで、外郭団体の経営努力を促します。

【目標】

- 事業費補助金は、市の関与が必要であることに加えて、事業目的に応じた成果が見込まれる場合に限り補助対象とし、その額は必要最小限とします。
- 人件費などの運営費補助金は、その用途を明確にするとともに、各団体の自主性・自立性を向上させる観点から段階的な縮小を図ります。
- 委託料は、原則として標準算定方式により積算します。
- 適正な委託料の積算を前提に、各団体の受託事業の執行に関して裁量を認めることにより、自主性やコスト意識を高めながらサービス水準の向上を図ります。

④ 情報の積極的な開示

外郭団体による取り組みと同様に、国が示した指針では、市においても外郭団体の事業内容や経営状況、公的支援などについて、積極的かつ分かりやすい情報公開に努めることが明記されています。

そのため、それぞれの外郭団体の情報（経営状況・事業内容・公的支援）の積極的な開示に取り組むこととし、併せて本方針の取組状況も周知します。

【目標】

- 団体情報及び本方針の取組状況を市公式ホームページに掲載し、広く周知します。

(3) 統廃合の推進

将来にわたり、外郭団体がどのような形で存続することができるかを考えた場合、外郭団体の統合によるスケール・メリットの追求を検討する必要があります。こうした考え方は、職員採用を原則行わないとする先に示した方針と軌を一にするものでもあります。

国においては、民法により設立された公益法人の抜本的な改革を推進するため、公益法人制度改革関連 3 法を平成 20 年中に施行します。この関連 3 法では、これまでの「法人の設立」と「公益性の判断」を一体的にしてきた各主務官庁（縦割り）による許可主義を改め、「法人の設立」と「公益性の認定」に分離したことで、一般社団（財団）法人は登記により簡便に設立できますが、公益社団（財団）法人の認定は、県に設立された合議制の機関（茨城県公益認定等審議会）が行います。現行の公益法人については、法施行日からの 5 年間は移行期間としての猶予が与えられ、特例民法法人として存続し、現行と同様の税制面での優遇措置が受けられますが、この 5 年間に一般社団（財団）法人又は公益社団（財団）法人への移行手続きを行わない場合は解散したものと判断されます。また、民法には民法法人間での合併の規定がありませんが、今回の制度改革ではこの 5 年間に限り、特例民法法人間での合併（吸収合併に限定）が認められています。

これらを踏まえ、当市の社団法人及び財団法人は、公益性の認定の可能性や一般社団（財団）法人、公益社団（財団）法人のどちらを選択すべきであるのかなどの検討が必要であり、さらには、社会福祉法人も含めた当市の外郭団体について統廃合のあり方を検討していくこととします。

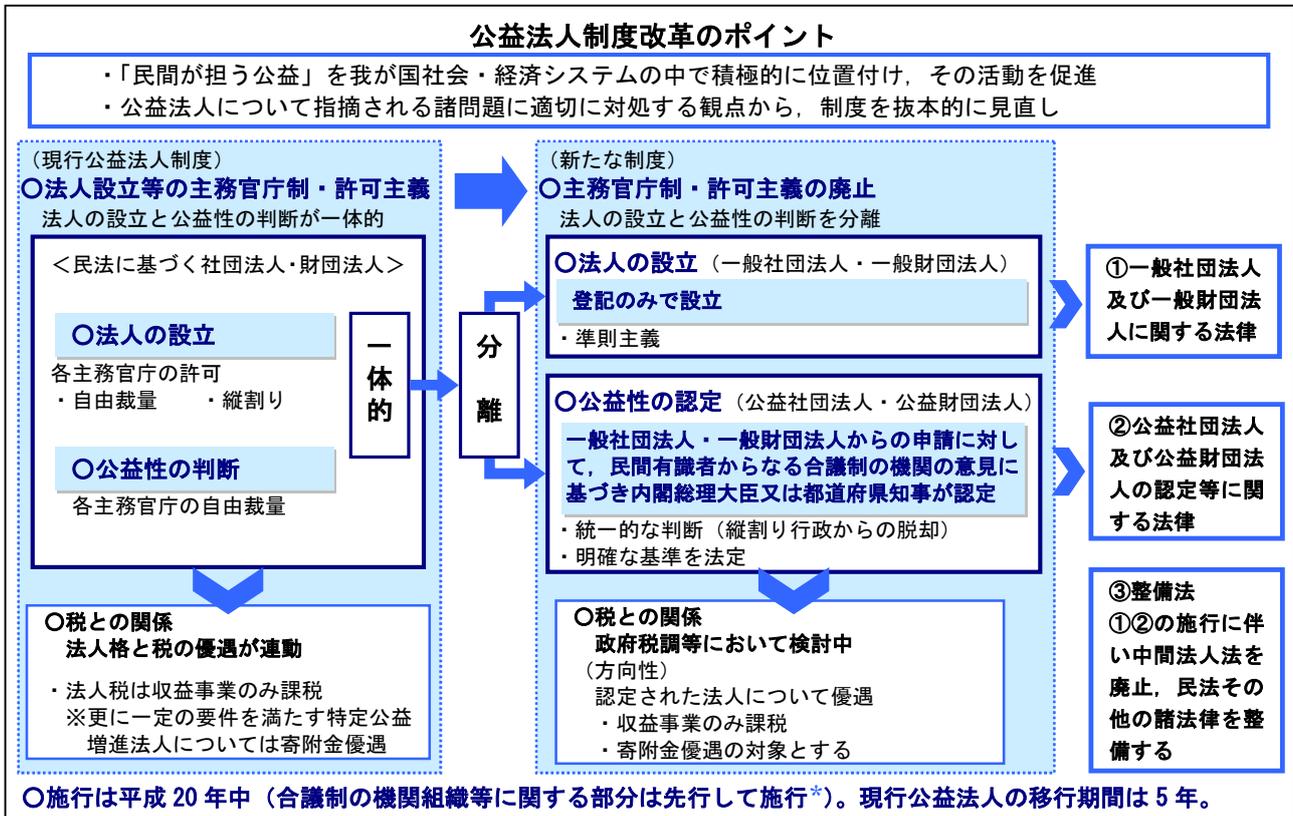


図 2. 公益法人制度改革のポイント図

行政改革推進事務局 H.P より
(<http://www.gyokaku.go.jp/>)

① 基本的な考え方

外郭団体の統廃合については、以下の考え方を基本とし、今後の方向性を検討します。

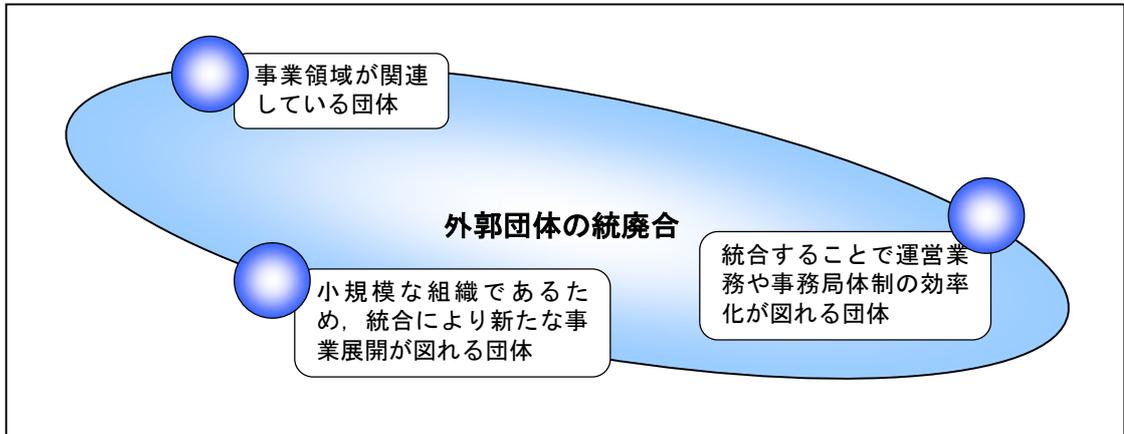


図3. 統廃合に関する考え方のイメージ図

② 想定されるパターン

現時点においては、公益法人の制度改革の動向を踏まえつつ、以下の組み合わせを基本に検討していきます。

表4. 統廃合の想定案

案	統廃合の組み合わせ	理由
案の1	財団法人龍ヶ崎市開発公社 財団法人龍ヶ崎市農業公社	両団体は、土地の管理を行っていることから、土地管理業務の一本化を図るため。
案の2	財団法人龍ヶ崎市開発公社 財団法人龍ヶ崎市農業公社 財団法人龍ヶ崎市文化振興事業団	土地の管理と公の施設の管理運営を一本化するため。
案の3	社会福祉法人龍ヶ崎市社会福祉協議会 社団法人龍ヶ崎市シルバー人材センター	どちらも福祉業務を担っており、法律上の統合は行いませんが、組織体制を強化するため。

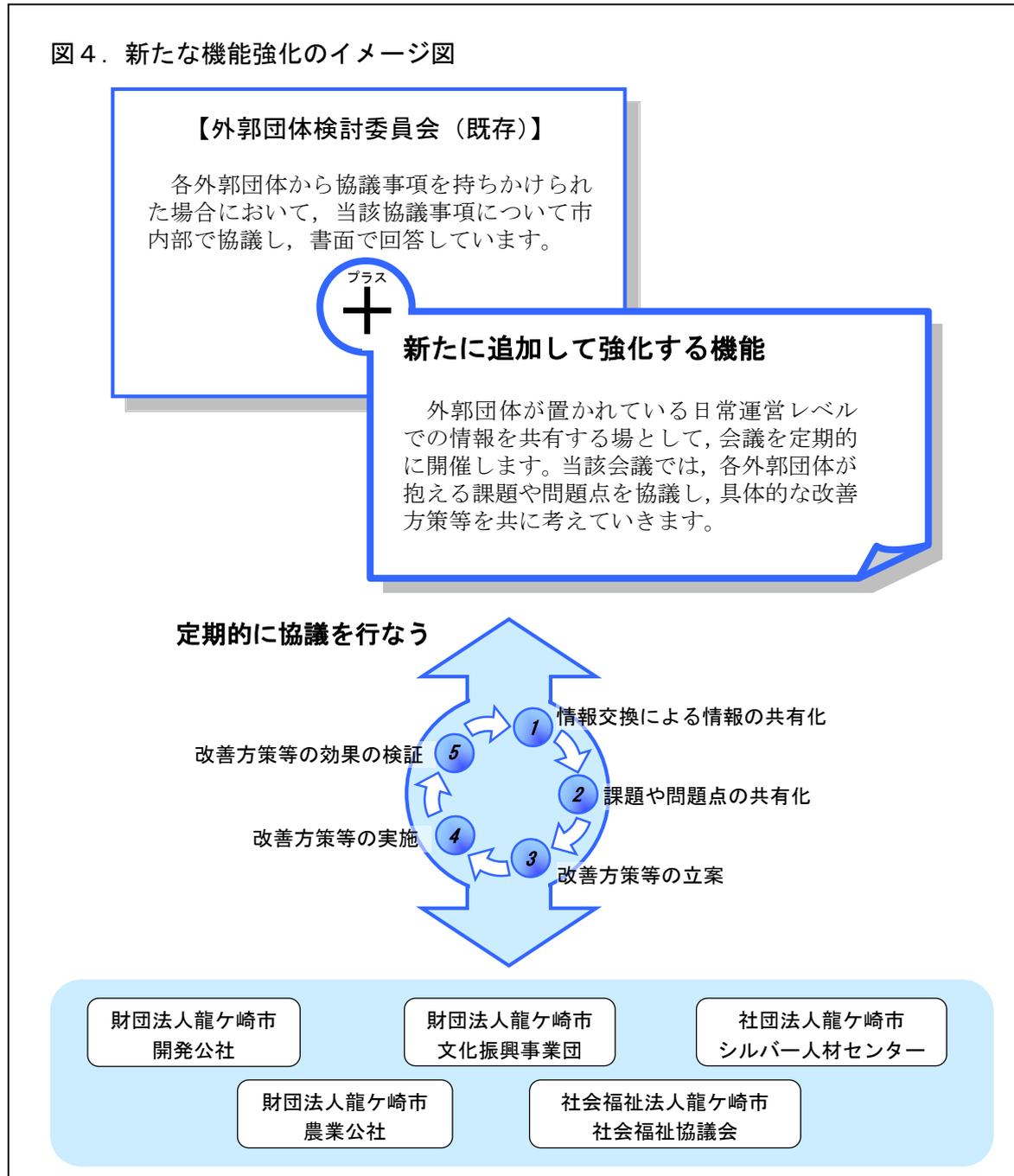
③ 統廃合を行う時期

外郭団体間の統廃合については、公益法人の制度改革により民法法人間での合併が可能な期間である平成25年12月までの間に行うこととします。

8 実効性のある取り組みとするために

本方針に基づく改革を確実に推進していくため、これまでの体制を活用するとともに、新たな機能の強化により、経営改善計画の進捗状況を定期的に点検するとともに、適切な指導・調整を行い、外郭団体の望ましいあり方に向けて改革を推進します。

図4. 新たな機能強化のイメージ図



9 次期指定管理者の選定に関する考え方

平成15年6月の地方自治法の一部改正に伴い、公の施設の管理運営について、指定管理者制度が創設されました。

当市では、この制度への移行手続きを行うため、平成17年2月に指定管理者制度の導入に関する基本方針を定めたところです。この基本方針では、「佐貫駅東駐輪場」は、公募により5年間の指定管理者を選定することとしましたが、外郭団体が管理運営を行ってきた公の施設については、これまで同様、外郭団体を3年間の指定管理者に特定することで、平成18年4月よりスタートさせたところです。

現在、外郭団体が管理運営を行っている、公の施設の指定管理期間は、平成21年3月で満了を迎えるため、遅くとも今秋までには次期指定管理者を選定する必要があります。

しかしながら、本方針の策定に伴い、各外郭団体においては、具体的な改革の取り組みを推進することから、平成21年度から平成25年度までの5年間の期限を設け、現在、公の施設を管理運営している外郭団体を次期指定管理者として継続させることとします。

(参考資料)

本方針と各種計画、指定管理者制度及び公益法人制度改正との関連性は以下のとおりです。

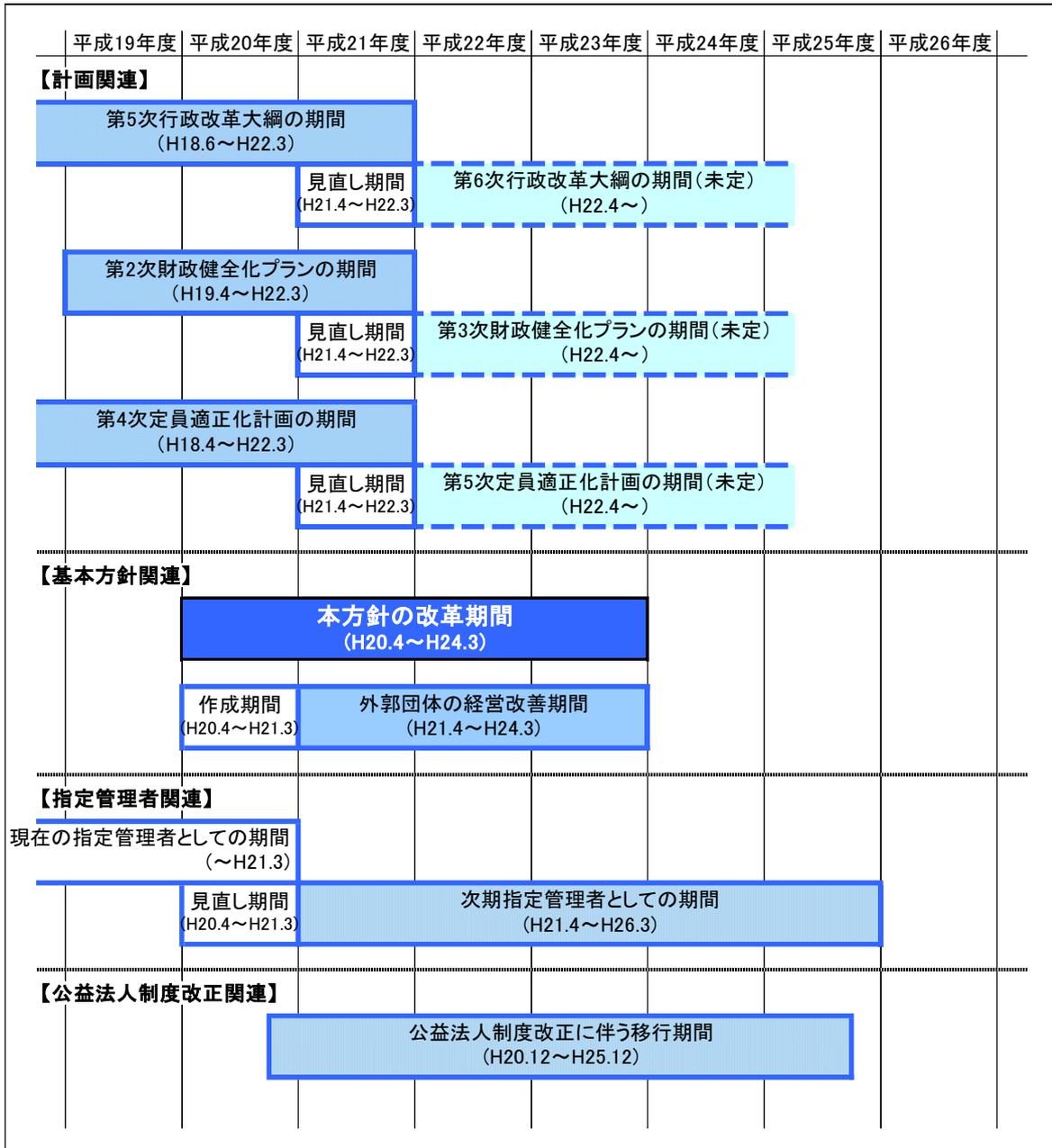


図5. 本方針と各種計画、指定管理者制度及び公益法人制度改正との関連図

外郭団体の望ましいあり方に関する基本方針

平成20年2月

龍ヶ崎市 企画財務部 企画調整課

〒301-8611 龍ヶ崎市3710番地

電 話 0297-64-1111

FAX 0297-60-1583

E-mail kikaku@city.ryugasaki.ibaraki.jp
